

Przemysław Pomykański

Politechnika Łódzka

ZMIANY STRATEGICZNE W KSZTAŁTOWANIU INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Innowacyjność jest powszechnie uważana za jeden z podstawowych elementów tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W niektórych branżach warunkuje ona sukces lub nawet przetrwanie przedsiębiorstwa. Innowacyjność jest ujmowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji¹. Bariery innowacyjności jest nie tylko wysoki koszt prowadzenia takiej działalności, lecz przede wszystkim umiejętność formułowania i szybkiej realizacji strategii. Jest to szczególnie istotne, gdy jednocześnie prowadzone są prace związane z przygotowaniem strategii, na które przedsiębiorstwa otrzymują dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej, jeśli ich wnioski zostaną zaakceptowane.

W referacie rozważa się zmiany strategiczne w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa, przy czym za najważniejsze uznano stworzenie instrumentów umożliwiających angażowanie różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W rozważaniach wyraźnie wyodrębnia się metody oceny innowacji przedsiębiorstwa i metody oceny innowacyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie przyjmuje się, że ocena innowacyjności przedsiębiorstwa powinna pomóc zrozumieć potrzebę dokonywanych zmian, które mogą uzasadniać podejmowanie decyzji o innowacjach.

¹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja. Konkurencja. Technologia informacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 18.

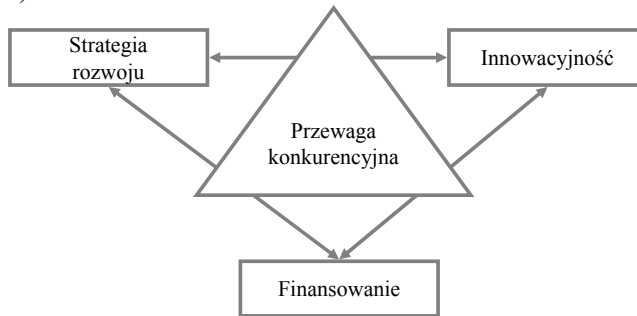
2. Finansowanie realizacji strategii

W zarządzaniu przedsiębiorstwem szczególną rolę odgrywa strategia. Strategia to „długofalowa koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstwa”². Można zatem przyjąć, że istotą strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest dokonywanie wyborów, które stanowią o przyszłości przedsiębiorstwa. „Strategię można zdefiniować jako koncepcję wyboru przedsięwzięć priorytetowych dla przyszłości”³.

W praktyce można więc przyjąć, że strategia wymaga patrzenia w przyszłość, antycypowania zmian strategicznych i identyfikacji przedsięwzięć priorytetowych. Strategia nadaje sens zmianom w długim okresie, stanowi więc o efektywności realizacji podstawowego celu finansowego przedsiębiorstwa i efektywności wykorzystania zasobów.

Przedsiębiorstwa starające się o unijne środki finansowe muszą działać elastycznie, ponieważ warunki finansowania determinują formułowanie i realizację strategii⁴. Nie powinno się więc mówić o finansowaniu projektów, ponieważ dostęp do źródeł finansowania oraz jego koszt zależy od przedsiębiorstwa realizującego lub finansującego projekt. Trudno też mówić o finansowaniu innowacji, ponieważ zwykle nie finansuje się procesów biznesowych, ale raczej przedsiębiorstwa. Finansowanie innowacji można ująć w kontekście specyfiki innowacji, innowacyjności i innowacyjnych przedsiębiorstw.

Innowacyjność kształtuje strategię przedsiębiorstwa, a ta powinna być właściwie finansowana, by umożliwić tworzenie przewagi konkurencyjnej i kreowanie wartości (rys. 1).



Rys. 1. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w innowacyjnym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

² M. Romanowska, *Strategia*, [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 529.

³ A. Kaleta, *Proces wyboru strategicznego – kluczowy etap zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. AE, Wrocław 2006, s. 73.

⁴ B. Pomykałska, P. Pomykałski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 223.

W literaturze dotyczącej innowacji i innowacyjności problem finansowania jest rzadko poruszany w takim ujęciu i zwykle ogranicza się do tematyki warunków pozyskania funduszy. Problem jest jednak znacznie szerszy, ponieważ często szansą uzyskania wsparcia może być łączenie się przedsiębiorstw w klastry. Przedsiębiorstwo powinno więc formułować strategię rozwoju tak, aby – uwzględniając warunki uzyskania finansowania unijnego – jednocześnie rozważyć możliwości współpracy i umożliwić tworzenie przewagi konkurencyjnej.

3. Współpraca i kształtowanie przewagi konkurencyjnej

Można przyjąć, że istnieją trzy rodzaje przewagi konkurencyjnej, które przedsiębiorstwo wykorzystuje w swoim działaniu, a mianowicie⁵:

1. Dostarczenie klientowi większej wartości przez połączenie atrybutów ceny, jakości produktu i informacji, którym konkurencja nie jest w stanie dorównać. Atrybuty te mogą być uwarunkowane aktywami materialnymi lub niematerialnymi, a zatem oparte na innowacji, technologii informacyjnej – Internecie oraz relacjach ustanowionych pomiędzy przedsiębiorstwem, sprzedawcą i klientem.

2. Kształtowanie kosztów na poziomie niższym niż konkurencja.

3. Skuteczniejsze od konkurencji wykorzystanie kapitału. Interakcje decyzji inwestycyjnych i finansowych powinny być czynnikiem tworzenia efektu synergii. Dostęp do kapitału jest jednym z najważniejszych czynników w procesie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Nie ulega wątpliwości, że najłatwiejszym sposobem są niskie koszty, co stosują predestynowane do tego przedsiębiorstwa.

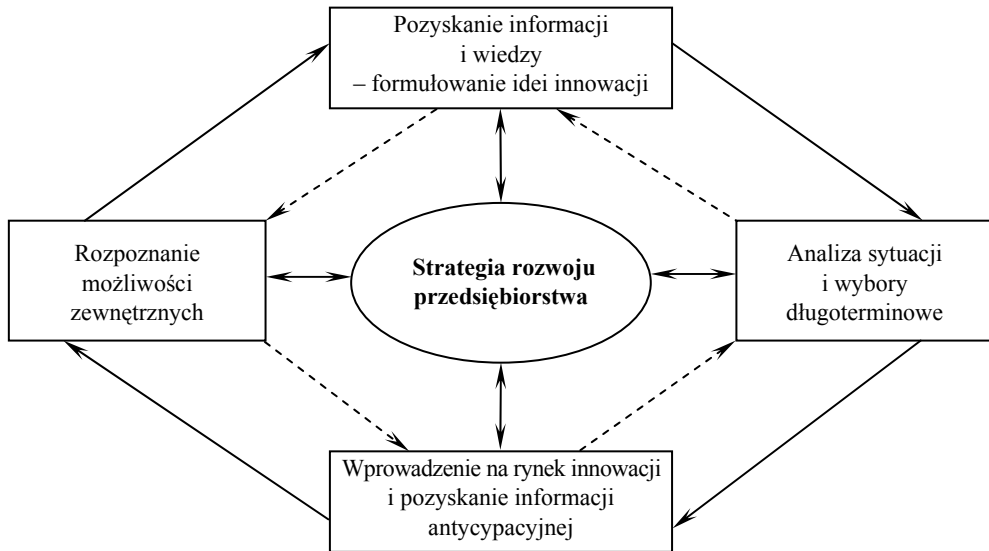
Zdaniem M. Portera, czynniki określające innowacyjność i wielkość inwestycji można podzielić na trzy główne kategorie: uwarunkowania określonych projektów inwestycyjnych, otoczenie makroekonomiczne oraz mechanizmy alokacji, które stanowią o przepływie kapitału od jego dysponentów do określonych projektów inwestycyjnych⁶. Można więc stwierdzić, że w formułowaniu strategii rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa należy uwzględnić wybrane elementy, które pokazano na rys. 2.

Przedsiębiorstwa starające się przetrwać w XXI w. muszą się zastanowić, jaki powinien być model innowacyjnego przedsiębiorstwa, który kształtuje swoją przewagę konkurencyjną. Dlatego od pewnego czasu w rozważaniach nad źródłami przewagi konkurencyjnej wiodącą pozycję zajmuje wiedza. Przekonanie to podkreśla się również w stwierdzeniu, że wykorzystanie wiedzy warunkuje sukces przed-

⁵ Por. T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG Press, Warszawa 1997, s. 192.

⁶ Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 307.

siębiorstwa. Zarządzanie wiedzą jest dziedziną stosunkowo młodą, lecz rozwija się niezwykle dynamicznie. Można zauważyć, że wiedza nie jest niczym nowym dla nauki. Natomiast „wiedza, która nie znajduje zastosowania w praktyce, jest w istocie bezużyteczna”⁷.



Rys. 2. Strategia rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Powszechnie wiadomo, że istotna jest zdolność do stworzenia perspektywy osiągnięcia sukcesu w zmieniającym się otoczeniu biznesowym, a także istnieje świadomość działania mechanizmu, który informuje, w jakim stopniu podejmowane decyzje są zgodne z celem przedsiębiorstwa. Globalizacja rynków kapitałowych zwiększa presję na przedsiębiorstwa, aby koncentrowały się na podstawowym celu finansowym, a więc tworzeniu wartości dla właścicieli. Szczególnie istotne jest szybkie wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie, a zatem czynnik czasu odgrywa coraz większą rolę, ponieważ, jak pokazują liczne przykłady, rynki kapitałowe nie dają szans opóźnionym przedsiębiorstwom, przekazując ich aktywa innym.

Czasy geniusza, oryginalnego innowatora zastępuje się zdolnością czerpania korzyści z sukcesu pojedynczych innowatorów. To właśnie korporacje tworzą u siebie tę zdolność, którą często opierają na bezpośredniej relacji z klientem. Dzisiaj, gdy rozmawiamy o innowacjach, słyszymy najczęściej o przedsięwzięciach Microsoftu, Yahoo, Google czy IBM. Globalne korporacje ustalają nowe reguły

⁷ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 51.

gry. Oznacza to, że globalny biznes przejmuje kontrolę nad innowacjami i prawo do czerpania korzyści z nich. Badania pokazują, że korporacje dostarczają 80-90% całości 1,5 mln nowości na rynek każdego roku. Korporacje wsparte dużymi środkami wykorzystują rosnącą liczbę nowych form komunikacji ze swoimi klientami poprzez Internet, telefon i bezpośrednią pocztę, które powoli wypierają „klasyczne” metody komunikacji z klientem.

Technologia informacyjna stała się zasobem komplementarnym w procesie innowacji i stworzyła szansę realizacji biznesu w globalnych przedsiębiorstwach. Na tej podstawie możemy powiedzieć, że innowacje stanowią o efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy zauważyć, że przedsiębiorstwa powinny projektować swoje systemy innowacji, ponieważ bez nich ciągle niedostatecznie angażują się w budowanie komunikacji z klientem. Relacje te powinny być tworzone odpowiednio do wprowadzanego modelu procesu biznesu.

Proces biznesu stanowi o kreacji zbioru danych, które powinny doprowadzić system do użytkownika końcowego. Sukces można wyrazić w korzyściach ekonomicznych. Mechanizm rynku podaży i popytu jest poddawany perforacji, która pozwoli korporacjom przejąć korzyści.

Korporacje tworzą w tym celu rynek wewnętrzny, na którym odbywa się 60% transakcji. Natomiast na rynku zewnętrznym są budowane sieci, które pozwolą odpowiednio zarządzać zarówno wejściami, jak i wyjściami systemu innowacji. Chociaż proces pomiaru wydaje się trudny koncepcyjnie i praktycznie, to jednak z podglądu odpowiednich zbiorów danych nie można zrezygnować, ponieważ to właśnie on będzie decydował o innowacyjności przedsiębiorstwa.

Tradycyjnie organizacje w podejmowaniu decyzji wykorzystują wskaźniki jednego działu przedsiębiorstwa (np. marketingu, finansów, b+r), które są związane z daną działalnością. Często interpretuje się te wskaźniki w oderwaniu od całościowych wyników danego przedsiębiorstwa i bez odniesienia do bazy porównań oceniających. Elastyczność działania i szybkość realizacji strategii uwarunkowana jest podejściem, które identyfikuje cały system innowacji. Badanie tego rodzaju zdolności wymaga gromadzenia dodatkowych danych i prowadzenia analiz, które pomogłyby ocenić innowacyjność przedsiębiorstwa.

4. Podstawowe miary systemu innowacji przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, identyfikując system może wykorzystywać wiele źródeł (rys. 3). Szczególnie istotne są dane generowane przez klienta, rynek i finanse przedsiębiorstwa. Mierniki muszą być zharmonizowane z celami, aby można było śledzić wyniki i uzyskać informację zwrotną, która ułatwi decyzję w odniesieniu do przyszłości. Oznacza to, że powinny charakteryzować:

- oceny klienta,
- wskaźniki rynkowe,
- wskaźniki finansowe.

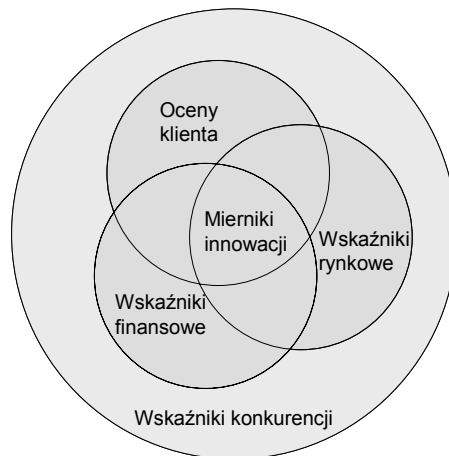
Można przyjąć, że system innowacji kreowany jest przez te trzy podstawowe obszary.

W ujęciu strategicznym projekty zakładające wprowadzenie innowacji powinny być ukierunkowane na stworzenie przewagi konkurencyjnej lub przynajmniej na utrzymanie bieżącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W takim ujęciu konieczne jest monitorowanie zamierzeń oraz działalności prowadzonej przez konkurencyjne przedsiębiorstwa. Wskaźniki oceny systemu innowacji powinny obejmować cały system zarządzania procesem innowacji. Celem takiego podejścia jest umożliwienie klientowi (ostatecznemu użytkownikowi) interpretacji takich czynników, jak:

- cykl życia innowacji,
- wydatki na innowacje,
- średni czas potrzebny do zakończenia danej fazy innowacji,
- zasoby lokowane w projekty,
- opinie klientów.

Rynek dostarcza danych dotyczących:

- wzrostu przychodów po wprowadzeniu innowacyjnych rozwiązań,
- udziału innowacji w rynku,
- redukcji kosztów w relacjach z klientem,
- poprawy wizerunku produktu i przedsiębiorstwa (rating).



Rys. 3. Podstawowe obszary miar systemu innowacji

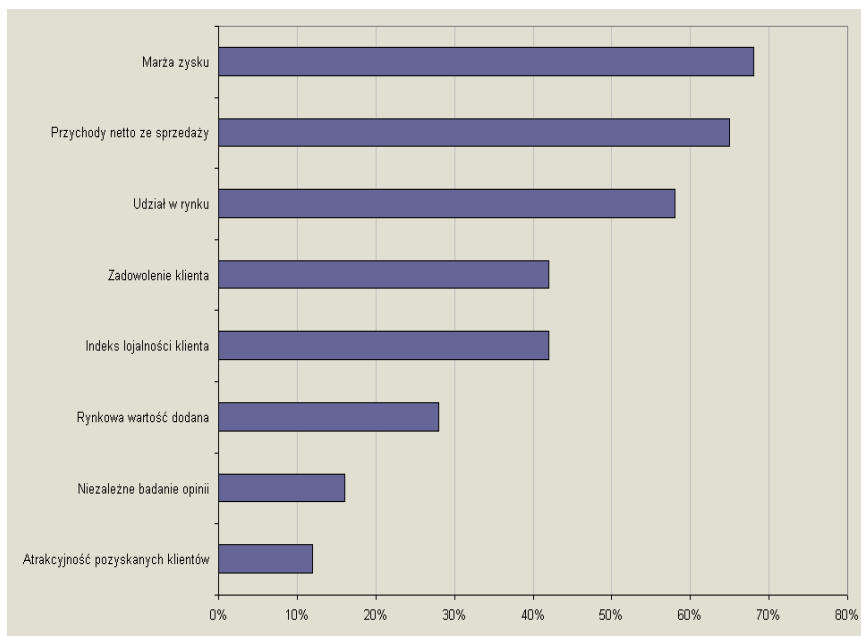
Źródło: opracowanie własne.

W konstrukcji wskaźników finansowych wykorzystuje się:

- wartość aktywów trwałych i obrotowych,
- wartość kapitału pracującego (różnica pomiędzy aktywami bieżącymi i zobowiązaniami bieżącymi),

- marżę zysku netto,
- marżę zysku brutto,
- wartość przychodów netto ze sprzedaży,
- wartość przepływów pieniężnych.

Jak wskazują badania (rys. 4), zwykle za podstawowe uważa się najprostsze mierniki – wartość przychodów netto ze sprzedaży oraz marżę zysku netto.



Rys. 4. Mierniki innowacji

Źródło: R.S. Jonash, T. Sommerlatte, *The Innovation Premium – How Next Generation Companies are Achieving Preak Performance and Profitability*, Arthur D. Little, Inc., Cambridge 1999, s. 74.

Najogólniej można powiedzieć, że istotne jest pokazanie, co premiuje innowacje. Następnie przystępuje się do wyjaśnienia innowacyjności, a zatem tego, jak ocenia się zdolność organizacji do podejmowania tej aktywności. W rozważaniach przyjmuje się, że wyjaśniający zakres badań realizowany jest na próbie przedsiębiorstw Unii Europejskiej.

5. Metody oceny innowacyjności w krajach członkowskich

Efekty działalności badawczo-rozwojowej z punktu widzenia kraju są także rozpatrywane przez pryzmat innowacyjności przedsiębiorstw. Najnowsze wyniki

zawierające również wybrane dane z krajów członkowskich umieszczono w raporcie „Innowacje w Europie. Rezultaty z Unii Europejskiej, Islandii i Norwegii”⁸. Raport bazuje na badaniach trzeciej edycji badań Community Innovation Survey (CIS 3) przeprowadzonych w 2000/2001 na próbie 60 000 przedsiębiorstw Unii Europejskiej. Metodologię badań oparto na podręczniku Oslo (Oslo Manual).

Podstawowe wskaźniki określające innowacyjność:

1. Liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną:
 - a) ogółem,
 - b) w podziale na przemysł i usługi.
2. Liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w podziale na innowacje produktowe i procesowe.

W ramach CIS 3 zebrano również dane dotyczące zmian w obszarach: strategii, zarządzania, organizacji i marketingu. Stwierdzono, że innowacyjne przedsiębiorstwa są również bardziej skłonne do przeprowadzania zmian w wymienionych obszarach⁹.

1. Przychody netto ze sprzedaży przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną.
2. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach prowadzących działalność innowacyjną.
3. Źródła innowacji (wewnętrzne i zewnętrzne).
4. Wzrost wartości przychodów netto ze sprzedaży (w ujęciu procentowym):
 - a) ogółem,
 - b) w podziale na przemysł i usługi.

Powszechność zastosowania metodologii podręcznika Oslo umożliwia ocenę przedsiębiorstwa na tle kraju lub regionu. Całościowe badania pozwalają wyjaśnić, jak wyglądają różnice między przedsiębiorstwami innowacyjnymi i mniej innowacyjnymi. Stanowi również sugestię systematycznego podejścia do problemu mierzenia innowacyjności w przedsiębiorstwie.

W większości dużych przedsiębiorstw kluczem innowacyjności jest zachęcenie tych organizacji wraz z ich menedżerami do jasnego zrozumienia, jak ich działania i podejmowane decyzje wpływają na system innowacji za pośrednictwem dokonywanych wyborów strategicznych. Decyzje te dotyczą tego, kiedy należy zmieniać, kiedy należy się rozwijać, a zatem jak podejmować decyzje strategiczne oraz jak zarządzać operacyjną działalnością, aby jak najlepiej wykształcić i utrzymać zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. W małych i średnich przedsiębiorstwach może decydować o tym jego właściciel, grupa innowatorów oraz współpraca przedsiębiorstwa w tworzonych klastrach przemysłowych. Wzrost innowacyjności organizacji ze względu na uczestnictwo przedsiębiorstwa w efektywnie działającym klastrze jest powszechnie podkreślany.

⁸ *Innovation in Europe. Results for the EU, Iceland and Norway*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.

⁹ Tamże, s. 22.

Zarówno wiedza, jak i innowacje przepływają między jednostkami współpracującymi, zarówno kanałami sformalizowanymi, jak i przez nieformalne kontakty osób; dzięki temu mogą powstawać nowe produkty, usługi lub segmenty rynku.

6. Podsumowanie

Ukierunkowanie na mierzenie efektywności spowodowane jest coraz powszechniejszym dążeniem przedsiębiorstw do tworzenia wartości dla właścicieli, co wymusza zastosowanie wskaźników finansowych w ocenie efektywności działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Oznacza to, że menedżerowie w kreowaniu wartości dla udziałowców powinni wykorzystać system, który eksponuje maksymalną wartość spółki z punktu widzenia inwestorów oraz powoduje generowanie przepływów gotówkowych powyżej kosztu kapitału, ponieważ to umożliwi zaspokojenie oczekiwań innych grup interesariuszy (społeczności lokalnej, a w tym klientów). Z drugiej strony ocena taka jest bardzo utrudniona ze względu na niezrędko trudne do oszacowania przepływy pieniężne z takich projektów. Coraz powszechniejszym rozwiązaniem staje się zatem zastosowanie mierników bazujących na danych z różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Mierniki te, powszechnie uważane za przestarzałe w świetle teorii tworzenia wartości przedsiębiorstwa, powinny być jednak rozpatrywane w formie modelu. Innowacyjność jest uzależniona od konkretnej sytuacji: różni się nie tylko w zależności od przedsiębiorstwa, zależy także od pozycji wyjściowej i czasu, w którym zarządza się procesem innowacji. Jednocześnie nie liczy się to, gdzie się zaczyna, ale co się robi od tego punktu, określając czynniki wpływające na innowacyjność i realizowaną strategię. Wymagania wobec organizacji ukierunkowanej na innowacje mają różny charakter, obok inspirowania pomysłowości podkreśla się efektywne wykorzystanie informacji w ocenie procesów związanych z poszukiwaniem, wdrażaniem i upowszechnianiem innowacji. Należy przy tym zauważyć, że charakterystyka poszczególnych czynników stanowi specyfikę branży, co powinno być rozpatrywane w ramach doboru metod oceny innowacyjności, która sprzyja formułowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Literatura

- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG Press, Warszawa 1997
- Innovation in Europe. Results for the EU, Iceland and Norway*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.
- Jonash R.S., Sommerlatte T., *The Innovation Premium – How Next Generation Companies are Achieving Preak Performance and Profitability*, Arthur D. Little, Inc., Cambridge 1999, s. 74.

- Kaleta A., *Proces wyboru strategicznego – kluczowy etap zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. AE, Wrocław 2006.
- Kotler Ph., Jatusripitak S., Maesincee S., *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Pomykalska B., Pomykalski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja. Konkurencja. Technologia informacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- Romanowska M., *Strategia*, [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

STRATEGIC CHANGES IN SHAPING OF AN INNOVATIVE COMPANY

Summary

Innovation is one of the most important sources of competitive advantage. Value creation is the primary target, however, it allows for a small degree of flexibility in designing the strategy. Companies should use simplified financial metrics in their decision making process to ensure flexibility in their strategy that allows for faster market response and even proactive ventures.